

# 中国零售充满变数

——访中国人民大学商学院教授黄国雄

瞬息万变的市场环境、不可预知的宏观政策、善变的消费需求，以及不断推陈出新的经营策略等，几乎所有关系行业发展的因素均为可变因素，这种情况下，零售业发展自然充满变数。

《中国商贸》杂志记者 ◆ 杨金龙/文



黄国雄 中国人民大学 教授

去年百强当中  
内资的平均利润为  
1.2%，而外资为  
3.65%，其效益仅是  
外资企业的三分之一。

“在突破传统的封闭式、行政式、垄断式流通体制的同时，诸多变革也推动了人们生活向更高阶层迈进，进而完成了从温饱型向小康型过渡。但是在社会大变革中，零售业的发展也充满了变数。”中国人民大学商学院教授黄国雄在接受记者采访时这样表示。

在市场经济下的众多行业中，无论是从实战操作角度、还是理论研究领域，抑或其所面临的市场环境，零售业都算得上是更新最快的行业之一。

时代的变革造就了一个充满生机和活力的零售市场，也造就了一个纵横交错、四通八达的流通体系。

“世界上唯一不变的是变化。”用这句近乎泛滥的话来形容零售业所处的环境，似乎最为贴切。面对纷繁芜杂的因素，黄国雄教授将其进行了概括：

首先是市场的全面开放，使得外资更快进入，市场竞争也更加激烈。无论是主动变革还是被动改善，客观环境的改变都将促进零售业不断变革。

其次，随着生活收入的提高，人们对市场的要求更加严格、更加多样，也更加安全，营造宽松、舒适、有序的市场环境则是市场对零售业的要求。

第三，市场的发展要求我们进一步地扩大内需，而内需的扩大也存在其自身的难度。“因为改革开放以来，零售业的增长速度都高于GDP增长的2到4个百分点，在本身就领先GDP增长的情况下，要求继续扩大内需，应该说有更多的难度。”黄国雄这样解释。

他认为其难度主要体现在空间问题，而零售

业要想更快发展，就要开拓更多的消费领域、转变传统经营模式、开拓现在商业服务业的市场，并在原有经营基础上，进一步改变经营理念、商品结构以及营销方式等。

第四，国内市场竞争逐渐加剧，市场格局也在不断调整，零售业在调整组合过程中如何进一步发展则是各业态、各企业都需要关注的。

第五，在奥运会的推动下，我国零售业服务水平的提高，已经成为行业继续发展的瓶颈。从整体来看，无论是购物中心的建设还是商业地产的发展，我国零售业的硬件基本上达到和接近甚至有些已经超过世界水平，但是软件方面的差距仍然很大。如果不进行提升，必然导致大量庞大的商业设施无法得到充分利用。

第六，相比外资，我国零售企业整体存在效益不高问题。“去年百强当中内资的平均利润为1.2%，而外资为3.65%，其效益仅是外资企业的三分之一。这种发展水平要支撑零售行业每年13%到15%的速度增长，其难度较大，而以这种水平支撑20%到30%的连锁企业的发展，也应该看到其后劲不足。”黄国雄坦言。在现有规模下，零售业必然要通过变革来提高效率、变对外扩张到内在竞争，进而提升经营水平。

面对同样纷繁多变的市場，作为社会的一分子，在生存发展之外、在追逐利润的同时，仍能坚持诸多理念不变、承担社会责任不变，则是一个企业和行业能够长久发展的根本。

“商业是做人事业，人道就是商道，商业就

是入业;零售业的进步总是在变革中发展、在创新中提高,但是当企业面对瞬息万变的大环境时,应该处理好变与不变的关系,知道自己应该变什么、不变什么”。

## 零售业的十变十不变

在新的形势下,针对时代与行业发展现状,黄教授对零售企业提出了十个谋变基本策略。

首先,变的是经济形势,不变的是企业责任。一个企业的社会价值包括,企业对社会应有的贡献,以及对社会所产生的作用,两者都不应该因外界环境而变化。

第二,变的是企业经营方式,不变的是企业的诚信。随着形势的发展,经济水平的提高,经营方式需要不断创新,新的思路,新的营销方式都会应运而生,但是如果没有诚信,那么任何变化都会损害企业本身利益。

第三,变的是价格,不变的是企业的价值观念。在大的宏观环境下,企业商品的价格必然会产生相应的变化,但企业的价值取向必须明确,取之有道、生产有道,价格调整既要考虑生产还要考虑变化的成本依据。

第四,变的是客流,不变的是以人为本。在多变的市场中,消费者的数量、构成都会随着市场而变化,但是面对消费者,企业以人为本,构建诚信、和谐、安全、舒适消费环境的观念不能改变。

第五,变的是营销策略,不变的是企业文化。营销策略作为一种市场需求,要针对不同时期、不同对象进行变化,要以变应变,满足市场的需要;但是使企业能对内产生内聚力,对外产生影响力的企业文化、企业精神应该始终坚持。

第六,变的是人员流动,不变的是人才战略。零售业的竞争实际上是单体企业在同一个商圈内的力量对抗,这个对抗和销量主要取决于管理阶层的管理水平和经营素质。尤其是随着连锁模式的发展,建立企业合理的人才战略,以不变应万变才是解决人才短缺的根本。

第七,变的是信息,不变的是科学管理。在当今多元化、多渠道的信息社会中,如何捕捉、收集、应用、反馈信息,是企业应对市场变革的

根本。但在企业内部,一套科学的管理模式都应该有其一定的原则性、规律性、规范性。一个现代化的零售企业必然需要用科学理念、科学技术、科学手段去装备。

第八,变的是竞争策略,不变的是竞争意识。无论是面对外资还是内资的竞争,企业都应认识到市场本身是在竞争中成长、在竞争中发展、在竞争中优化的,而市场竞争的最大受益者是广大群众。因此要敢于竞争、善于竞争,并坚持竞争的理念,促使竞争有序地发展。

第九,变的是合作伙伴,不变的是双赢战略。目前,零售商、批发商、供应商还有生产商,各类型企业都在采取多种形式、开展多方面的合作,彼此间的合作伙伴也在不断地调整变化。但无论以何种方式携手面对市场,双赢战略需要每个企业的坚持。因为市场需要双赢,包括零供关系,批零关系,经营与消费之间只有双赢合作,才能实现行业的共同进步。

第十,变的是市场环境,不变的是创新精神。面对变幻莫测的大环境,无论是与时俱进,还是独辟蹊径,抑或坚守阵地,永不落伍的则是企业具备的创新精神和创新能力。

## 资金、人才、管理、定位: 零售企业“应变”的四个重点

变化是时代和行业发展的必然,而应对则是各个企业的必须。在一系列的变革中,我国零售业正逐步走向成熟,虽然已经培育了一批市场精英,建立了比较完整的管理模式、组织结构,但是,从变革的问题角度,我国零售业仍然面临着诸多挑战。

“我国零售企业面对的最大挑战就是资金不足,后劲乏力,许多零售企业在一天内消失,在很大程度上是由于资金断裂所造成的。”黄国雄建议,在目前的发展状况下,零售企业必须慎重发展,不能盲目扩张,如果采取长期拖欠供应商货款、应用营业收入资金进行扩张发展,必然会带来资金断裂的危险。

其次,企业要高度重视自身的人才培养问题,努力提高管理层的经营水平。一个好的企业应该将“知识型的管理人才、学习型的企业、敬业型

我国零售企业面对的最大挑战就是资金不足,后劲乏力,许多零售企业在一天内消失,在很大程度上是由于资金断裂所造成的。

的职工队伍”这三者进行综合打造。

知识型领导能够根据市场的变化促进管理经营水平的提高，学习型的企业能够把学习作为企业提升的途径，而敬业型的职工队伍则能将企业的执行力切实提高。

同时，在企业规模扩张方面，黄教授指出，目前跑马圈地的时代已经结束，未来企业发展就要考虑稳扎稳打、逐步推进，不能以数量、规模作为唯一的生长因素，而这也是市场和企业成熟

的表现。

另外，由于我国零售业的发展特点，大多数企业应该立足于区域市场，打好基础，然后做强做大。从中国经济格局出发，各地点多面广、差别较大，不适合撒胡椒面式的发展，企业应该首先立足区域，并逐步推向全国。同时，在区域发展中，企业也要注意充分发挥统一采购、统一配送的优势，这样才能真正降低成本，体现商业连锁精髓。■



王涛 上海辅远企业管理咨询有限公司 董事长

## 令人不安的供需关系

面对强势的零售商，供应商们感到了前所未有的失落：多强大的企业在与零售商的合作中，都显得力不从心；从市场的基本原则来看，目前市场上的这种供需关系，一定是不正常的。

王涛/文

# 供

应商们对零售商运营管理的认识亟须提升，不管什么样的供应商都感到在与零售商合作中是如此力不从心，供需关系正越来越朝着失控的方向发展，情势很紧急。

### 零售商对营销技能很麻木

记得在一次家乐福内部培训中，我苦口婆心地告诉我下属的营运经理们：“我在可口可乐公

司曾担任数年销售工作，非常了解供应商，因此我可以给你们讲讲供应商的一些特征与管理方法，如果你们能更多地了解供应商方面的情况，那将更有利于你们日常的营运管理工作。”但是我从他们木然的表情中体会到，他们根本就没有对供应商进行了解的需求。

之后，我逐渐了解到零售业的从业者几乎不懂什么是营销，很少有人提及营销，即便是全球最优秀的零售商，他们中的大部分人说不出营销 4p 是什么，他们只知道“p4”，这是家乐